

О.Л. Трухан, к.е.н., доц.
Н.А. Станкевич, ст. викл.

Житомирський державний технологічний університет

ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Викладено погляди автора щодо необхідності проведення досліджень у сфері планування стратегічного розвитку підприємства в умовах підвищеного динамізму та невизначеності зовнішнього середовища. Встановлено, що в умовах зовнішньої невизначеності доцільно здійснювати стратегічне планування суб'єктів господарювання з використанням моделей життєвого циклу організації та планування за принципом розкриття. Будь-яка організація має гнучко реагувати на зовнішні виклики, застосовуючи когнітивні знання про власну бізнес-модель розвитку та здатність активізувати внутрішні резерви. Визначено, що в процесі планування господарської діяльності бізнесу, який функціонує тривалий час, менеджери використовують традиційні підходи, які ґрунтуються на відомих фактах за умов, що в майбутньому існуючі тенденції не зазнаватимуть кардинальних змін. Плануючи ж новий ризиковий бізнес доводиться діяти в умовах переважання передумов і припущень над знаннями. За таких умов доведено, що потужним інструментом стратегічного розвитку підприємства може бути відомий підхід «планування за принципом розкриття». Запропонований підхід дозволяє враховувати численні чинники невизначеності зовнішнього середовища та робить процес стратегічного планування максимально пристосованим до умов розвитку венчурного бізнесу.

Ключові слова: стратегія; стратегічне управління; планування за принципом розкриття; невизначеність зовнішнього середовища; венчурний бізнес; інвестиції; нові бізнес-проекти.

Постановка проблеми. В умовах постійного підвищення нестабільності середовища підприємницької діяльності значення стратегічного управління постійно зростає. Причини виникнення проблем стратегічного управління, частіше за все, виявляються в результаті дії численних факторів зовнішнього впливу, а дії керівників господарюючих суб'єктів вже не можуть зводитися до простого реагування на зміни, що відбуваються. Усе ширше визнається необхідність свідомого управління організаційними змінами на основі науково об'рунтованої процедури їх передбачення, діагностики, регулювання, пристосування до цілей розвитку організації, а також до мінливих зовнішніх умов.

Сучасним інструментом управління розвитком організації в умовах зростання мінливості зовнішнього середовища, і пов'язаної з цим невизначеності вважаємо методологію стратегічного управління на базі діагностичного підходу.

На сучасному етапі розвитку стратегічного управління, як наукової дисципліни, все частіше наголошується на тому, що модель організаційної поведінки має бути адаптивною, а стратегічні рішення на різних етапах «життя» організації характеризуються відмінними цільовими настановами та інструментами їх реалізації. Таким чином, планування стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища необхідно організовувати з використанням моделей життєвого циклу організації, планування за принципом розкриття, що є потужними діагностичними інструментами, які дозволяють виявити приховані труднощі на кожному етапі розвитку та запропонувати ефективний перехід від «старих» моделей поведінки до «нових».

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан зовнішнього економічного середовища характеризується значним динамізмом та високою невизначеністю, що вимагає розробки дієвих методів оцінки впливу різних факторів на діяльність підприємства в процесі розробки стратегії розвитку. Сьогодні є недостатнім формувати управлінські рішення, виходячи лише з результатів аналізу фінансового стану, ефективності, продуктивності роботи конкретного підприємства. Фактично планування необхідно проводити в двох площинах: виявлення внутрішнього потенціалу підприємства у веденні конкурентної боротьби та дослідження зовнішніх чинників, які можуть обмежувати або посилювати конкурентні ходи підприємства. За таких умов, планування стратегічного розвитку стає дієвим інструментом, який дозволяє зіставляти результати оцінки зовнішнього та внутрішнього середовищ і розробляти ефективну модель перспективного розвитку підприємства в динамічних умовах.

Варто зауважити, що теоретичні й прикладні аспекти стратегічного управління та планування отримують все більшу популярність серед вітчизняних дослідників. Зокрема, проблемам методології стратегії підприємства приділяють увагу такі вітчизняні науковці, як А.П. Наливайко, К.І. Редченко, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, З.Є. Шершньова, В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань та ін. Водночас, незважаючи на значну популяризацію такого виду досліджень у наукових колах, на практиці зустрічаються одиничні випадки, коли господарюючі суб'єкти застосовують комплексну систему планування стратегічного

розвитку, використовуючи такі його методи, як SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, портфельний аналіз, бенчмаркінг тощо.

Метою дослідження є обґрунтування необхідності та важливості планування стратегічного розвитку підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища, а також розгляд інструментарію стратегічного планування для привернення уваги науковців та практиків до нових підходів діагностики щодо прийняття стратегічних управлінських рішень.

Викладення основного матеріалу дослідження. Один з провідних світових експертів з менеджменту та підвищення корпоративної ефективності, розробник «діагностично-терапевтичної методології здійснення організаційних змін», Іцхак Адізес у науковому виданні «Управління життєвим циклом корпорації» представив, на наш погляд, найбільш ґрунтовний підхід до визначення та змістовного наповнення теорії життєвих циклів організації. Наголошуючи на необхідності діагностики організаційних змін на різних етапах «життя» організації, водночас, І.Адізес констатує той факт, що в нинішніх умовах «...розробка інструментів діагностики і корекції поведінки організації з метою зміни організаційної культури та свідомості знаходиться практично в зародковому стані» [2, с. 32]. За таких умов, важливим завданням науковців і фахівців є розширення методологічної бази стратегічної діагностики та озброєння керівників організації сучасними практичними інструментами діагностики та прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Виникає логічне питання: на якому етапі «життя» організації невизначеність умов майбутнього розвитку є найбільшою? Прихильники традиційного підходу до розуміння стратегії припускають, що на різних етапах життєвого циклу організації менеджери та економісти можуть екстраполювати майбутні результати, використовуючи добре відому та передбачувану платформу попереднього досвіду. Для цього, використовується низка потужних аналітичних інструментів (прогнозування, бюджетування, економіко-математичне моделювання тощо), які дозволяють передбачити майбутнє будь-якого бізнесу з тією долею вірогідності, що забезпечить правильний вибір напрямків стратегічного розвитку за даних умов [1, с. 69].

На нашу думку, такий підхід має сенс для вже існуючого бізнесу, оскільки зайва невизначеність може бути мінімізована шляхом складання більш-менш точних прогнозів майбутнього, які побудовані на твердих знаннях, а не ймовірнісних припущеннях. Наприклад, скорочення обсягів реалізації продукції підприємства на стадії «зрілості» може пояснюватися посиленням активності конкурентів на ринку, появою товару-замінника та іншими, як правило, зовнішніми факторами. Безумовно, організація має оперативно реагувати на ці зовнішні виклики, використовуючи накопичені знання про власну бізнес-модель розвитку та здатність активізувати внутрішні резерви. І, як правило, чим довше організація функціонує в даному бізнесі, тим більше знань і досвіду вона має для нейтралізації чинників зовнішньої невизначеності.

Доводиться констатувати, що в умовах створення нового бізнесу, тобто на стадії «зародження» організації традиційний підхід до стратегічного планування не спрацьовує. Починаючи новий бізнес ми маємо справу з багатьма невідомими, що призводить до значного зростання параметрів невизначеності зовнішніх та внутрішніх контекстів організації. Історія бізнесу наводить багато прикладів, коли сильні компанії, які стабільно працювали у відомих галузях, понесли значні втрати, намагаючись освоїти нові горизонти в умовах високого рівня невизначеності щодо нових ринків, споживачів, продуктів, технологій тощо. При цьому, головна причина невдач полягала в тому, що управлінці використовували традиційні інструменти стратегічного планування і контролю, основуючись виключно на дані фінансових прогнозів та розрахунків ефективності вкладених інвестицій тощо.

Оскільки в ринковій економіці конкурентне середовище надзвичайно динамічне, то будь-який прогноз щодо величини показників, на яких будуються плани на декілька років виявляється малоефективним. Не заперечуючи необхідності проведення ґрунтовних прогнозних розрахунків економічної доцільності нового бізнес-проекту, варто зазначити, що будь-яка підприємницька ідея, яка отримує «життя» і впроваджується на ринку – реалізується в формі інвестиційного проекту, який майже завжди венчурний, ризиковий. І, якщо в існуючому бізнесі орієнтація управлінців на виконання планових показників (бюджету продаж чи виробничої програми) виправдана, то відхилення поточних показників інвестиційного проекту від планових показників в умовах створення нового бізнесу далеко не завжди вказує на некомпетентність керівника [6, с. 117].

Будь-який план базується на накопичених знаннях і ймовірнісних припущеннях. Під час планування бізнесу, який розвивається вже тривалий час, управлінці опираються на факти (знання) і припускають, що в майбутньому існуючі умови і тенденції не будуть схилені до кардинальних змін. Новий же ризиковий бізнес, априорі, отримує розвиток при явному переважанні передумов і припущень над знаннями. Відповідно, під час вибору напрямків стратегічного розвитку використовується різна інформація (рис. 1).

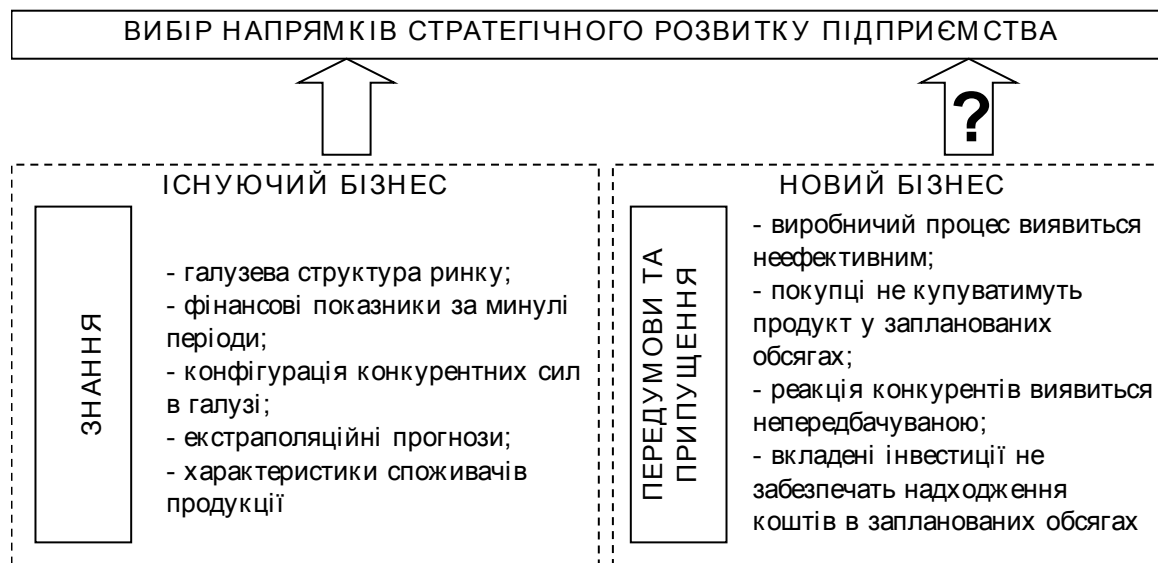


Рис. 1. Інформаційне поле вибору напрямків стратегічного розвитку підприємства в існуючому та новому бізнесах

Проблемою будь-якого нового бізнесу є те, що припущення часто виявляються помилковими, а ключові передумови змінюються в часі. Тому параметри розвитку нових ризикових підприємств неминуче відхиляються від встановлених цілей, і доводиться їх кардинально змінювати. Відповідним чином мають діяти і менеджери, які відповідають за реалізацію бізнес-проекту.

Перш за все, марно вимагати від учасників команди проекту, щоб вони розробляли більш детальні прогнози і робили ймовірнісні передбачення майбутніх тенденцій. На нашу думку, головний зміст роботи проектної команди полягає в намаганні вчасно побачити, що в реальності ті чи інші цифри відрізняються від початкового прогнозу, і забезпеченні перерахунку економіки проекту з урахуванням нових передумов і припущень. При цьому, це потрібно робити регулярно, а не на стадії завершення проекту, коли змінити вже нічого не можливо. В цьому і полягає принцип розкриття: підставляти в економічний розрахунок нового бізнес-проекту показники в міру того, як із гіпотез (передумов і припущень) вони перетворюються в факти (знання), тобто підлягають розкриттю [11, с. 40].

Для того, щоб довести необхідність і доцільність планування за принципом розкриття при розробці нових бізнес-проектів, орієнтованих на стратегічний успіх, передусім, варто згадати про цикли розвитку бізнес-проекту з точки зору руху грошових коштів [5, с. 121]. На наш погляд, це одна з основоположних концепцій бізнесу, яка дозволяє більш глибоко зрозуміти принципи його роботи і закладає правильне відношення до бізнесу незалежно від того, розглядається розвиток власного бізнесу чи варіант інвестування коштів.

Розвиток нового бізнес-проекту з позицій стратегічного управління відображає «S-подібна крива» інвестицій (рис. 2).

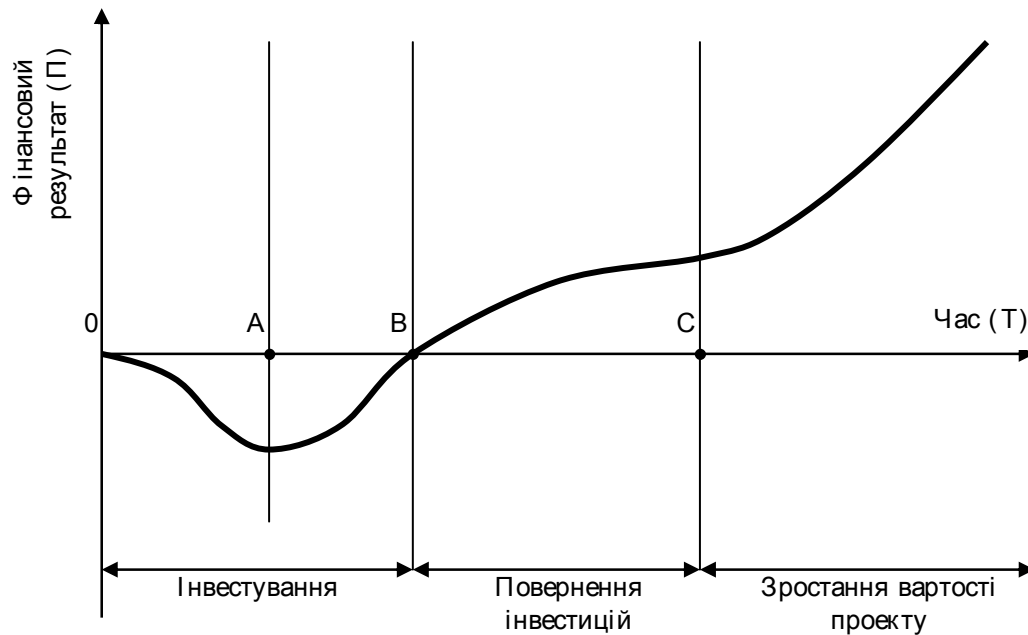


Рис. 2. S-подібна крива інвестицій

Отже, вісь абсцис означає зміни часу (Т), а вісь ординат – зміни фінансового результату (П), який планується отримати протягом усього «життя» бізнес-проекту. Чистий фінансовий результат (прибуток), який є різницею між сумою доходів (Д) та сумою витрат (В) у межах певного періоду часу, на нашу думку, варто вважати ключовим показником, який відображає економічну доцільність вкладання коштів у даний інвестиційний проект. Таким чином, «S-подібна крива» розвитку проекту утворюється точками прибутку в певні проміжки часу. Передусім, необхідно виділити ключові точки графіка (ті точки, на яких графік змінює свій напрямок) та надати їм відповідну характеристику (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові періоди розвитку інвестиційного бізнес-проекту та їх характеристики

Ключові точки графіка інвестицій	Період розвитку проекту	Ключові характеристики
1	2	3
0	Точка запуску проекту	Проект не приносить доходу ($D = 0$) та витрат ($B = 0$), оскільки його ще не існує. Чистий прибуток також дорівнює нулю
0–А	Інвестиційний період	Проект не приносить доходу, оскільки ще нічого не виробляється ($D = 0$), проте реалізація проекту потребує інвестиційних витрат ($B > 0$). Негативний прибуток означає суму інвестицій, витрачену на реалізацію проекту в рамках певного періоду часу ($\Pi < 0$)
А	Точка початку продаж	Проект починає самостійно забезпечувати грошові надходження від реалізації продукції ($D > 0$). Видаткова частина проекту вирівнюється, оскільки тепер це вже сума відносно постійних щомісячних операційних витрат ($B > 0$). Незважаючи на те, що проект починає заробляти, дохід ще не настільки значний, щоб переkritи витрати ($\Pi < 0$).
А–В	Період фінансової підтримки	Незважаючи на поступове зростання доходної частини ($D > 0$), прибуток залишається негативним ($\Pi < 0$), і для подальшого розвитку проекту необхідно його фінансово підтримувати, покриваючи збитки. Множина точок графіка в діапазоні АВ буде відображати обсяг інвестицій, вкладених у проект в межах певного періоду часу
В	Точка	Доходи постійно зростають ($D > 0$), а витрати в міру нарощування

Закінчення табл. 1

	беззбитковості	обсягів діяльності вирівнюються в певну постійну величину ($B > 0$, $B \rightarrow \text{const}$). Доходи дорівнюють витратам, а проект перестає зазнавати збитків і не потребує більше додаткової фінансової підтримки ($\Pi = 0$)
B–C	Період повернення інвестицій	Множина точок із позитивним значенням по осі ординат (прибутку). З інвестиційної точки зору чистий прибуток розглядається як джерело повернення вкладених фінансових коштів, навіть якщо власник не має наміру виводити інвестиційні кошти з проекту
C	Точка повернення інвестицій	Завершення періоду повернення інвестицій, що має на увазі те, що уся множина точок діапазону BC має кількісно дорівнювати обсягу інвестицій, затраченому на реалізацію проекту, а отже – кількісно дорівнювати сумі множини точок діапазона 0B
C–∞	Період росту вартості	Починаючи від ключової точки «C» і до нескінченності подальше зростання рівня прибутку переслідує одну мету – підвищення вартості бізнес-проекту

Отже, розглядаючи рисунок 2 можна спостерігати таку «класичну» для реалізації нових бізнес-проектів ситуацію: спочатку необхідно створити певну «інвестиційну яму» (вкласти інвестиційні ресурси в ризикову справу), а потім очікувати грошового потоку, який забезпечить повернення початкових інвестицій, і якщо пощастить – навіть призведе до зростання вартості бізнесу у довгостроковій перспективі.

Планування розвитку нових бізнес-проектів за «традиційною» схемою відбувається за єдиним припущенням: усі економічні розрахунки, які зроблені до початку інвестування є вірними, ринкова ситуація зрозуміла і прогнозована, а отже, проект априорі має принести прибуток та зростання його ринкової вартості в майбутньому. Відповідно, якщо в реальній дійсності в мірі реалізації проекту щось йде не за планом, то ліквідувати «інвестиційну яму», яка створена на початковому етапі виявляється практично не можливо.

Чому б не культивувати принципово інший підхід для ситуації розвитку нового бізнесу в умовах невизначеності? Чому б, перед тим як затверджувати план інвестицій на кожному етапі розвитку нового бізнесу не «прощупати» ринок і підтвердити правильність або хибність початкових передумов і припущень? Звичайно, не в кожному випадку видається можливим реалізувати такий підхід, але необхідно прагнути до того, щоб швидкість «розкриття» початкових передумов і припущень перевищувала темпи освоєння інвестицій.

Інша важлива характеристика будь-якої справи – здатність вчасно зупинитися у разі, коли економічна неефективність проекту стала очевидною. Доводиться констатувати, що більшість ризикових проектів закривалися на різних етапах «життя» тому, що слабкі сигнали про небезпеку, які надходили ззовні не враховувалися під час перерахунку показників бізнес-плану, або інвестор не втрачав надію повернути початкові вкладення.

Таким чином, для ризикових проектів (якщо задуматися, під це визначення підпадають практично всі види бізнес-активності підприємства з елементами новизни, особливо в параметрах нових продуктів, нових ринків та нових бізнес-напрямків) мають бути створені особливі умови. Передусім, керівник має бути готовим до того, що реальність виявилася не такою, якою вона представлялася на концептуальній фазі проекту. Реалізація бізнес-проекту за принципом «розкриття» дозволяє виявляти своєчасні сигнали про хибні передумови і припущення, закладені в стратегічні плани, що створює об'єктивні передумови для результативних інвестицій.

Вперше процес «планування за принципом розкриття» описали американські вчені Ян Макмілан – професор менеджменту та підприємництва в школі Уортона при університеті Пенсильванії, та Ріта Гюнтер Макграт – доцент школи бізнесу при Колумбійському університеті у науковій роботі [8]. Також наукова проблематика перевірки ключових припущень під час розробки нових бізнес-проектів розглядалася у новому виданні відомого вченого, консультанта, професора Гарвардської школи бізнесу Клейтона Крістенсена «Стратегія життя» [5].

Варто погодитися, що в умовах невизначеності «планування за принципом розкриття» – особливо корисний і потужний інструмент стратегічного планування і діагностики. Воно вимагає від управлінців ще до залучення великих інвестиційних ресурсів з'ясувати, чого вони не знають, і чітко визначитися з тим, які з невідомих факторів (типових для нових ризикових підприємств) сприятливі, а які мають руйнівний вплив.

Розкриваючи суть самого терміну «принцип розкриття» Я.Макмілан і Р.Макграт зазначають: «При плануванні за принципом розкриття припущення систематично конвертуються у знання в міру стратегічного розвитку венчурного підприємства. Нові дані включаються в постійно коригований план. Справжній потенціал венчурного підприємства розкривається в ході його розвитку – звідси і

термін «планування за принципом розкриття». Цей підхід передбачає правила, відмінні від застосовуваних у звичайному плануванні, але не менш точні і суворі» [8, с. 113].

Крістенсен К. зі співавторами, досліджуючи проблему встановлення балансу між «умисною стратегією» існуючих компаній та «спонтанною стратегією» нових підприємств, також, наголошує на доцільності використання інструменту «планування за принципом розкриття», формулюючи його основний зміст у вигляді питання: «Які фактори мають бути підтверджені, щоб це спрацювало?» [5, с. 65].

Наголошуючи на тому, що «планування за принципом розкриття» – це практичний інструмент, який враховує відмінності в плануванні у новому венчурному підприємстві та в традиційному бізнесі, Я.Макмілан і Р.Макграт наводять конкретні наочні приклади застосування цього діагностичного інструменту в процесі реалізації стратегій розвитку відомих компаній – парків розваг Walt Disney та виробника магнітних носіїв Као.

Доводиться констатувати, що незважаючи на доведену життєздатність і потенційні можливості ефективного використання «планування за принципом розкриття» у відомих зарубіжних компаніях, вітчизняні підприємства все ще ігнорують цей діагностичний інструмент під час розробки нових інвестиційних проектів.

Отже, «планування за принципом розкриття» використовує підхід, який дозволяє систематично розкривати потенційно небезпечні припущення, які в іншому випадку залишилися би непоміченими і були б неусвідомлено включені в стратегічний план [8, с. 118].

Процес «планування за принципом розкриття» має ґрунтуватися на суворому дотриманні правил і вимог, які відображені у чотирьох взаємопов'язаних документах (рис. 3).

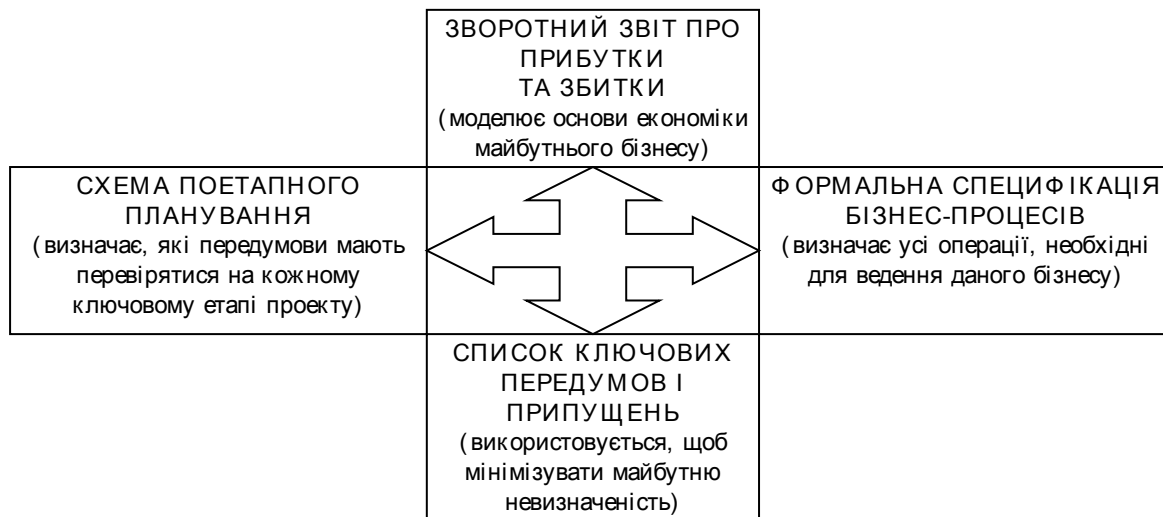


Рис. 3. Взаємозв'язок документів, які використовуються в системі «планування за принципом розкриття»

Варто зазначити, що складання даних документів не є одноразовою дією, оскільки коли в процесі розвитку венчурного підприємства з'являється нова інформація, усі ці документи поновлюються. Таким чином, забезпечується дотримання ключового принципу безперервності стратегічного планування та діагностики зовнішніх і внутрішніх контекстів підприємства.

«Зворотний звіт про прибутки та збитки» є головним фінансовим документом, у якому відображаються всі ключові планові показники реалізації бізнес-проекту. В цьому контексті необхідно чітко усвідомлювати, що даний фінансовий документ характеризується принципово іншим підходом до формування фінансових результатів від господарської діяльності, ніж у традиційному плануванні.

На відміну від традиційного підходу, вважаємо, що процес «планування за принципом розкриття» мають починатися з визначення кінцевих результатів, які є цільовими орієнтирами у стратегічному розвитку нового бізнесу [9, с. 90]. З цієї метою пропонується замість оцінки прогнозованих доходів і витрат для розрахунку прибутку, спочатку визначити чистий фінансовий результат, який задовільнятиме власників та інвесторів даного бізнес-проекту. І тільки після цього необхідно рухатися вгору, формуючи доходи і витрати, щоб з'ясувати, яке їх співвідношення забезпечить досягнення запланованого рівня прибутку. Застосування такого підходу, на нашу думку, призведе до більш якісної реалізації функції контролю, оскільки закладаючи прибутковість у план, ми жорстко встановлюємо граничні рівні доходів і витрат, які можна допустити в процесі реалізації бізнес-проекту. Поряд з цим у форму «Зворотного звіту про прибутки та збитки» доцільно враховувати планові відносні показники, які би надавали оперативну інформацію про запланований рівень ефективності господарської діяльності (наприклад, рентабельність

продажу, продуктивність) та перспективи стратегічного розвитку на ринку (наприклад, частка ринку, яку планується охопити).

Вважаємо, що формуючи стратегічне бачення майбутнього бізнесу на новому ринку, власники чи інвестори будь-якого венчурного підприємства мають дати відповідь на два питання:

1. Який розмір чистого прибутку за плановий період Ви хочете отримати від нового бізнесу при сприятливих ринкових умовах?

2. Якою має бути планова прибутковість (рентабельність) продажу продукції для того, щоб власник чи інвестор був зацікавленим у розвитку нового бізнесу?

«Формальна специфікація бізнес-процесів» є важливою складовою системи «планування за принципом розкриття». Я.Макмілан і Р.Макграт визначають формальну специфікацію операцій як документ, у якому «детально описуються усі види діяльності, необхідні для виробництва, продажу, обслуговування і постачання продукту чи послуги покупцеві» [8, с. 122].

Варто погодитися, а тим необхідність складання такого документу обумовлюється тим, що реалізація будь-якої стратегії, а тим більше у сфері ризикового (венчурного) підприємництва не є одномоментною господарською операцією. Водночас, стратегія розробки і впровадження на ринок нового продукту є системним довготривалим процесом і складається з різних видів господарських операцій. Враховуючи те, що будь-який процес можна визначити, як послідовну закономірну зміну станів або явищ; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, операцій, спрямованих на досягнення певного результату, – у контексті реалізації певної бізнес-ідеї доцільним є застосування терміну «бізнес-процес», а не «операція».

Вважаємо, що саме поєднання номінальних визначень понять «бізнес» і «процеси» закладає первинне означення категорії «бізнес-процесів» як сукупності послідовних дій економічного, організаційного, управлінського комерційного характеру, які зорієнтовані на отримання економічних вигод у довгостроковій перспективі. В нашому розумінні, бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних процедур, операцій чи дій, спрямованих на створення певного продукту або послуги, його виробництва і просування конкретним споживачем.

Для практичного впровадження системи стратегічного планування і діагностики за принципом розкриття виникає необхідність у чіткому розмежуванні бізнес-процесів, які доцільно враховувати до структури «Формальної специфікації бізнес-процесів» венчурного підприємства. В цьому контексті вважаємо науково виправданим використовувати підхід М.Портера в аспекті визначення меж бізнес-процесів. На його думку, межі (кінцеві точки) бізнес-процесів – це ті бізнес-процедури, за результатами виконання яких витрачаються «організаційні ресурси» та формується додана вартість [10]. Звідси можна зробити висновок про унікальність кожного підприємства за сукупністю бізнес-процесів, які його формують, а тому і змістовне наповнення формальної специфікації буде мати індивідуальні особливості для різних суб'єктів підприємництва.

Наприклад, Я.Макмілан і Р.Макграт запропонували планувати усі види діяльності, необхідні для функціонування венчурного підприємства з виробництва гнучких дисків «Као» таким чином: «продаж – виробництво – постачання – обладнання та його знос» [8, с. 129]. Таким чином, наголошується на винятковому значенні саме цих чотирьох бізнес-процесів у роботі венчурного підприємства.

Третє правило планування за принципом розкриття вимагає складання списку вихідних передумов і припущень, який гарантує, що кожна позиція буде розкрита, перевірена і розглянута в процесі розвитку венчурного підприємства.

Варто зазначити, що система поетапного планування стає основою для розвитку майбутнього бізнесу. Нині, поетапне планування – найбільш приваблива практика моніторингу та контролю стратегічного розвитку венчурних підприємств. Воно полягає в тому, що великі інвестиції не можуть бути здійснені до того моменту, поки стратегічний аналіз попереднього етапу не покаже, що ризик здійснення наступного кроку економічно виправданий.

Таким чином, на нашу думку, запропонований підхід до формування системи планування стратегічного розвитку підприємства дозволяє враховувати численні фактори невизначеності зовнішнього середовища, що робить цей процес максимально пристосованим до умов розвитку венчурного бізнесу.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Дослідження показали, що «планування за принципом розкриття» – потужний інструмент стратегічної діагностики для будь-якого підприємства, яке функціонує в умовах зовнішньої невизначеності. На відміну від традиційного планування, яке здебільшого спирається на відомі факти, планування за принципом розкриття, вимагає від менеджерів чіткого розуміння невідомих чинників майбутнього розвитку та змушує їх вчитися. Тим самим цей інструмент планування забезпечує поетапне розкриття сприятливих та загрозливих видів невизначеності, характерних для венчурних підприємств. У перспективі подальших наукових досліджень в цьому контексті має стати реалізація основних вимог «планування за принципом розкриття» в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

Список використаної літератури:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Д.Аакер. – 7-е изд. ; перевод с английского под ред. С.Г. Божук. – СПб. : Питер, 2007. – 496 с.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И.Адизес ; пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
3. Виханский А.С. Стратегическое управление : учебник / А.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2003. – 296 с.
4. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У.Кинг, Д.Клилланд. – М. : Прогресс, 1982. – 397 с.
5. Кристенсен К. Стратегия жизни / К.Кристенсен, Д.Оллворт, К.Диллон ; пер. с англ. Е.Виноградова. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 242 с.
6. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент : курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
7. Тарасюк Г.Н. Плановая деятельность как системный процесс управления предприятием : монография / Г.Н. Тарасюк. – Житомир : ЖГТУ, 2006. – 469 с.
8. Управление в условиях неопределенности / пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 213 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 7-е изд., испр. и доп. – М. : Дело, 2005. – 448 с.
10. Porter M.E. How Information Gives You Competitive Advantage / M.E. Porter, V.E. Millar // Harvard Business Review. – № 85 (July–August). – 1985. – Pp. 149–160.
11. Wheelen T. Strategic management and business policy / T.Wheelen, J.Hunger. – N.Y. : Addison-Wesley Publishing Company, 1992.

References:

1. Aaker, D. (2007), *Strategicheskoe rynochnoe upravlenie*, 7th ed., translated in Bozhuk, S.G. (Ed.), Piter, St. Petersburg, 496 p.
2. Adizes, I. (2007), *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii*, translated in Seferyan, A.G. (Ed.), Piter, St. Petersburg, 384 p.
3. Vikhanskiy, A.S. (2003), *Strategicheskoe upravlenie*, 2nd ed., Gardariki, Moscow, 296 p.
4. King, U. and Klilland, D. (1982), *Strategicheskoe planirovanie i khozyaystvennaya politika*, Progress, Moscow, 397 p.
5. Kristensen, K., Ollvort, D. and Dillon, K. (2013), *Strategiya zhizni*, translated by Vinogradova, E., Al'pina Pablisher, Moscow, 242 p.
6. Markova, V.D. and Kuznetsova, S.A. (1999), *Strategicheskii menedzhment*, NFRA-M; Novosibirsk: Sibirskoe soglashenie, Moscow, 288 p.
7. Tarasyuk, G.N. (2006), *Planovaya deyatel'nost' kak sistemnyy protsess upravleniya predpriyatiem*, ZhGTU, Zhytomyr, 469 p.
8. *Upravlenie v usloviyakh neopredelennosti* (2006), translated by Satunin, A., Al'pina Biznes Buks, Moscow, 213 p.
9. Fatkhutdinov, R.A. (2005), *Strategicheskii menedzhment*, 7th ed., Delo, Moscow, 448 p.
10. Porter, M.E. and Millar, V.E. (1985), "How Information Gives You Competitive Advantage", *Harvard Business Review*, No. 85, pp. 149–160.
11. Wheelen, T. and Hunger, J. (1992), *Strategic management and business policy*, Addison-Wesley Publishing Company, New York, NY.

ТРУХАН Олександр Леонідович – кандидат економічних наук, доцент Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- стратегічна діагностика підприємства;
- планування діяльності підприємства.

СТАНКЕВИЧ Наталія Андріївна – старший викладач кафедри економіки підприємства Житомирського державного технологічного університету.

Наукові інтереси:

- стратегічне планування діяльності підприємства;
- стратегічний аналіз діяльності підприємства.

Стаття надійшла до редакції 14.07.2016.